Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 8470725
Centre d'intérêt: 500

Québec (Province) Conseil supérieur de l'éducation.

La recherche de la qualité : les personnes qui font l'école secondaire : avis au ministre de l'Education / Conseil supérieur de l'éducation. -- [Québec] : Le Conseil, 1984.
iii, 34 f. ; 28 cm.

"Adoptée à la 296e réunion le 11 mai 1984". Notes bibliogr. au bas des f.

Descripteur(s): *Qualité de l'éducation *Evaluation de l'enseignement *Méthode d'enseignement *Motivation de l'enseignant *Rôle de l'enseignant *Observation *Innovation en éducation *Renouvellement pédagogique *Milieu scolaire *Secondaire (Niveau)

Par cet Avis, le Conseil supérieur de l'éducation a choisi de témoigner de l'action d'éducateurs qui, dans leur travail quotidien et à travers certains projets, apportent une contribution exemplaire à l'éducation. Pour ce faire, il a recueilli des témoignages d'éducateurs et observé des initiatives qui, chacune à leur manière, réussissent à intéresser les élèves et constituent un lieu privilégié d'intégration des apprentissages touchant les divers aspects de leur croissance. A partir des situations observées et des témoignages, l'Avis tente de dégager un certain nombre de constantes et les conditions qui ont permis leur émergence; il formule également des recommandations pour favoriser la reconnaissance et la diffusion de ces actions.

La première partie porte sur des actions individuelles dans lesquelles des personnes ont investi leur idéal, leur énergie et leur talent. La deuxième partie rapporte certaines expériences d'équipes, analysant ce qui les distingue et la valeur ou le degré de reconnaissance qu'on leur accorde. La dernière partie décrit quelques projets d'école qui ont permis aux élèves d'apprendre et de se développer harmonieusement sur tous les plans.

Trois constations importantes découlent de cet examen: 1. la qualité des projets et leur degré de réussite reposent avant tout sur la qualité des personnes, leur amour des élèves, leur conviction, leur disponibilité et leur volonté de donner un sens aux apprentissages; 2. l'existence et la qualité des projets dépendent en grande partie de la qualité de la communication qu'il y a dans l'école; 3. le degré d'adaptation des projets aux besoins des élèves repose en grande partie sur l'autonomie du milieu et sa capacité d'initiative.

Type de document: r

EDUQ 8470725

Gouvernement du Québec
Conseil supérieur de l'Éducation

Avis au ministre de l'Éducation

EMBARGO: 10 h 30, lundi 11 juin 1984.

LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ:
LES PERSONNES QUI FONT L'ÉCOLE SECONDAIRE

1984.05.28

Adopté à la 296e réunion
le 11 mai 1984

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
AVANT-PROPOS	ii
INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1: La qualité dans les actions individuelles	7
A) Des témoignages éloquents	7
B) Quelques constantes et conditions	10
C) Recommandations	11
CHAPITRE 2: La qualité dans des actions d'équipe	15
A) Quelques réalisations	15
B) Quelques constantes et une condition	18
C) Recommandations	19
CHAPITRE 3: La qualité dans des projets communs	21
A) Quelques réalisations	21
B) Constante et condition	26
C) Recommandations	27
CONCLUSION	29
RECOMMANDATIONS	32
Annexe	34

AVANT-PROPOS

L'école québécoise est plus que jamais au coeur d'une réflexion collective intense. Plusieurs éléments de la question scolaire font l'objet de débats publics: la réforme des structures, le partage des pouvoirs et la place des partenaires, les contenus de formation, la condition enseignante, l'échec et l'abandon scolaire... Tous visent en quelque sorte une vaste quête de la qualité.

Par-delà les interrogations nécessaires à l'évolution de l'éducation scolaire, le Conseil supérieur de l'Éducation, en juin 1983, retenait l'idée d'observer l'école secondaire par le biais exclusif de «ce qui allait bien», cette école ayant été la cible de tant de reproches, ces dernières années. Le Conseil était d'avis, qu'au delà des remous engendrés par les débats publics et les moyens de pressions exercés lors des rondes de négociations qui ne sont pas étrangers à une image négative de l'école, une attention toute spéciale devait être portée aux facteurs qui permettent l'émergence d'initiatives heureuses sur le lieu même de l'école.

Il n'a pas été facile toutefois, de prendre quelque distance par rapport à la question, omniprésente, de la condition enseignante et de l'application du décret tenant lieu de convention collective. L'étude entreprise par le Conseil, sur la condition enseignante, s'appliquera à décrire les conditions réelles de l'exercice de la profession et à recommander des voies d'amélioration.

Au moment où l'attention de tous est tournée vers l'examen des conditions qui rendent difficile l'exercice de la profession d'éducateur et d'enseignant, il est bon de rappeler que ce sont les personnes qui «font» l'école secondaire et que l'excellence existe, même portée «à bout de bras». Et le Conseil tient à réaffirmer que l'améliora-

tion du système d'éducation passe d'abord par la reconnaissance de l'apport indispensable des personnes qui y travaillent. Cet avis s'inspire des observations et des témoignages entendus lors de visites d'écoles (1). La Commission de l'enseignement secondaire a rencontré des parents, des élèves, des enseignants, des représentants de professionnels non enseignants, des personnels de soutien et des équipes de direction. Les écoles n'ont pas été sélectionnées sous le rapport de l'excellence, mais plutôt en fonction de la préoccupation du Conseil de couvrir un certain nombre de milieux.

(1) Voir la liste en annexe.

INTRODUCTION

«L'excellence coûte cher. Mais, à long terme la médiocrité coûte encore plus cher».

(A Nation at Risk) (1).

Objectif de l'avis

Par cet avis, le Conseil a choisi de témoigner de l'action d'éducateurs qui, par leur travail quotidien et à travers certains projets, apportent une contribution exemplaire à l'éducation. Les témoignages recueillis illustrent l'initiative, la motivation et la valeur de ces personnes qui oeuvrent à l'école. Ce sont des réalisations de la vie quotidienne qui traduisent un grand souci de qualité. Elles sont accomplies par des personnes qui parviennent à rassembler les partenaires dans une action commune, stimulante et éducative.

L'excellence existe

L'excellence existe; elle caractérise des actions qui sont hautement éducatives et qui s'intègrent parfaitement à la vie scolaire. Cette excellence est fonction d'une volonté constante, d'efforts de chaque instant et de nombreuses corrections de parcours. Elle se vit au plan des relations maîtres et élèves. Des gens ont parlé spontanément des réalisations dont ils sont fiers; ils ont témoigné de réussites dans le domaine de l'enseignement comme dans celui du développement personnel ou professionnel. Les personnes qui ont raconté des expériences éducatives valables qui se réalisent dans leur milieu ont aussi voulu exprimer le sens qu'elles attribuent à leur action. Il a été possible de connaître les objectifs visés, les

---

(1) The National Commission on Excellence in Education, A Nation At Risk: The Imperative for Educational Reform, Mai 1983. Ce rapport de 36 pages est le résultat d'un examen de la qualité de l'éducation scolaire aux Etat-Unis.

ressources nécessaires, les difficultés rencontrées...

Plan de l'avis

La description sommaire de quelques-unes des initiatives observées permettra de voir comment chacune à sa manière réussit à intéresser les élèves et constitue un lieu privilégié d'intégration des apprentissages, touchant les divers aspects de leur croissance. Le Conseil parlera d'abord d'actions individuelles dans lesquelles des personnes ont investi leur idéal, leur énergie et leur talent. Il rapportera en deuxième lieu certaines expériences d'équipes, analysant ce qui les distingue et la valeur ou le degré de reconnaissance qu'on leur accorde. Il décrira ensuite quelques projets d'école qui ont permis aux élèves d'apprendre et de se développer harmonieusement sur tous les plans, et aux éducateurs d'accomplir une oeuvre valorisante et utile.

Cet avis démontrera, à partir d'exemples vécus, que de telles réussites sont possibles au secondaire. Il tentera, à partir des situations observées et des témoignages, de dégager un certain nombre de constantes ainsi que des conditions qui ont permis leur émergence. Il formulera également des recommandations susceptibles de favoriser la reconnaissance de ces actions et leur diffusion au sein d'équipes animées du même souci d'une éducation réussie des jeunes qui vivent à l'école secondaire.

CHAPITRE 1: La qualité dans les actions individuelles

A) Des témoignages éloquents

Dans chaque école, la Commission de l'enseignement secondaire a rencontré des personnes qui se distinguent par leurs actions individuelles et inspirent ainsi leur entourage. On souhaite que leur nombre s'accroisse et il est nécessaire à cet égard que leur action soit reconnue, valorisée et soutenue. La présentation succincte de quelques-unes de ces personnes ainsi que la description de leur action favoriseront l'analyse de plusieurs conditions favorables à la recherche de la qualité.

Une coopérative

Dans une école, l'enseignement de la tenue de livres et de la comptabilité a constitué un champ propice à l'action collective. Un groupe de jeunes gèrent un café étudiant et une petite boutique sous le mode coopératif. Un local désaffecté s'est transformé en une salle où règne une ambiance chaleureuse. Les élèves y trouvent une activité qui les motive et les rattache à l'école. Ils parlent avec fierté de l'enseignant qui n'a pas ménagé ni son temps ni son travail.

Plus qu'un cours de musique, un orchestre

Ailleurs, un programme de musique instrumentale obtient un grand succès. Trois groupes accueillent les élèves au rythme de leurs progrès: un groupe pour débutants, un groupe intermédiaire et un orchestre qui se produit régulièrement en public. Leur répertoire s'accroît, au rythme de soixante nouvelles pièces par année. Les heures de pratiques débordent le cours et se font en soirée, en fin de semaine et même pendant l'été. L'enseignant qui anime ces groupes reconnaît que son action dépasse large-

ment le temps prescrit. Il estime que cette activité est un important dans la vie de ses élèves; il espère leur transmettre un peu de son amour pour cet art. «La musique, et les activités qui l'entourent, modifient leur vison de l'école; il s'y sentent mieux et ils ont hâte d'y venir (2)». Au dire de cet enseignant, «quelle que soit l'activité, pour peu que les jeunes y apprennent vraiment quelque chose, pour peu que le climat y soit chaleureux, cette expérience de vivre ensemble, de réussir quelque chose, de mieux se connaître, de s'identifier et de communiquer, est d'une grande importance pour leur croissance».

Des activités signifiantes

Dans une autre école, une enseignante d'anglais, langue maternelle, rayonnait de fierté pour ses élèves et témoignait du souci constant de perfectionner ses méthodes et son approche et de produire de nouveaux instruments. Soutenue et encouragée par une directrice-adjointe, elle exerce maintenant un réel leadership pédagogique dans son milieu. Selon elle, il importe avant tout de rejoindre l'élève par des activités signifiantes pour lui: écrire un «vrai» journal, répondre à de «vraies» lettres, composer des textes dans lesquels il s'implique. Car, «trop souvent, on se contente de demander à l'élève d'écrire; et l'élève nous répond qu'il ne sait quoi écrire...».

Rejoindre l'élève par le dessin

Un professeur offre, depuis quelques années, une activité d'expression par le dessin à des élèves qui sont d'éventuels décrocheurs. Il considère cette activité comme une approche privilégiée pour favoriser chez l'élève l'expression de ses difficultés personnelles et la recherche de solutions. La confiance et la patience dont le professeur fait preuve sont appréciées par les élèves: un adulte est

---

(2) À moins de référence explicite, les propos cités sont tirés des entrevues réalisées.

prêt à les écouter. Il explique ainsi le succès de son action: «Je crois en ce que je fais, j'aime ce que je fais.» Malgré les difficultés liées aux conditions de travail actuelles et le risque de passer pour un «zélé», il espère «élargir le nombre des enseignants qui acceptent de continuer».

Le sport: plus qu'une détente

Une autre école tire sa fierté des exploits de son équipe de natation à des compétitions régionales et bientôt nationales. À l'origine de cette réussite, la conviction d'un enseignant de français. Celui-ci, remarquant le désoeuvrement de nombreux élèves, leur désintéressement de l'école et la difficulté de les rejoindre «entre les quatre murs de la classe», a mis sur pied, avec l'appui de la direction, une activité de natation. L'accent est mis sur un entraînement méthodique, un régime de vie, plus que sur la détente ou le jeu. Les inscriptions ont triplé en l'espace d'un an, modifiant de façon importante la tâche de cet éducateur. On reconnaît la valeur de l'activité: «Elle a une influence très nette sur le rendement scolaire parce qu'elle s'accompagne d'un meilleur suivi et provoque une motivation accrue».

Plus qu'un enseignement: une oeuvre d'éducation

Une enseignante consacre une période sur six, avec ses élèves en secrétariat et commerce, à des causeries et des échanges sur des thèmes touchant tant la personnalité que l'acquisition de méthodes de travail en rapport avec leur apprentissage: maîtrise de soi, concentration, persévérance, sens social,.. etc. Elle considère son action en ce domaine comme essentielle au développement harmonieux de la personne, de son caractère, de son intelligence. Elle constate que les résultats scolaires s'améliorent en même temps que la motivation et la qualité du travail: «Le temps consacré à ces sujets n'est pas préjudiciable à l'atteinte des objectifs du programme».

B) Quelques constantes et conditions

Ces témoignages, et les nombreux autres recueillis lors des visites, révèlent, à l'analyse, certaines constantes qu'il convient de rappeler. Pour ces personnes, les préoccupations sont d'abord éducatrices; il ne s'agit pas seulement de dispenser un enseignement; leur action s'adresse à des jeunes qui attendent plus de l'école. Pour elles, aimer les élèves et aimer ce qu'elles font, est à la base de leur dynamisme et de leur conviction. Isolée au départ, l'action de ces personnes est souvent reprise par un groupe d'éducateurs et s'étend parfois à l'ensemble de l'école. Elle a un pouvoir d'entraînement qu'un enseignant traduit ainsi: «Considérant ce qui se fait autour de moi dans ces diverses activités, je vois qu'il se construit une communauté de base dans notre immense polyvalente, dans laquelle il fait bon vivre et qui permet à l'élève de constater que ce que l'on fait, comme enseignants, c'est pour eux et pas seulement pour gagner notre vie...» À leurs yeux, elles parvenaient à redonner à certains jeunes le goût de l'école, le goût d'apprendre, le goût de se dépasser. Pour les élèves, ce qui s'ajoute aux cours constitue un enrichissement: «Si on ne participe pas à ce qui se passe, en dehors des cours, on a une éducation incomplète.» Les activités étudiantes semblent réussir davantage à offrir des objectifs attrayants; elles favorisent la vie de groupe, les contacts humains et le travail en équipe; elles constituent un lieu important de l'expérience du succès, si nécessaire à la croissance. C'est ce qui fait dire à des élèves et à leur parents que leur école est différente des autres: l'intérêt à la personne d'abord, à son évolution, à son vécu, à ses problèmes, sans négliger les apprentissages spécifiques reliés à l'enseignement. C'est pourquoi, parlant de la qualité, ils parleront d'abord des personnes.

Plusieurs éducateurs n'attendent pas les conditions idéales — tout en les souhaitant vivement — pour réaliser une oeuvre d'éducation en laquelle ils croient. Au nombre de ces conditions figure le soutien du milieu. Presque tous ceux qui ont témoigné de réalisations de qualité ont évoqué les difficultés reliées à la méconnaissance par leur milieu de leur action: horaire surchargé, contraintes d'organisation, indifférence des collègues, isolement. Partageant la conviction que les services complémentaires sont essentiels à l'atteinte des finalités de l'éducation scolaire, ces personnes constatent le peu de place qui est faite à ces services dans l'aménagement de l'horaire ou la distribution des tâches.

C) Recommandations

La Commission de l'enseignement secondaire a rencontré des éducateurs — administrateurs, enseignantes et enseignants, professionnels et personnel de soutien — qui sont apparus comme des personnes vraiment engagées. Des réalisations concrètes traduisent l'attention démontrée aux besoins des jeunes, au-delà des objectifs de l'enseignement. L'amour du travail, le sens professionnel poussent plusieurs d'entre eux à dépasser les exigences minimales du métier et à opter pour une vie professionnelle intense et active.

Autonomie accrue

Le Conseil reconnaît le caractère essentiel du dynamisme des personnes et la nécessité d'une plus grande souplesse (ou latitude) dans les aménagements locaux en vue de favoriser les initiatives individuelles. L'autonomie accrue de chaque école favoriserait la concrétisation des attentes du milieu, particulièrement celles des parents, des ensei-

gnants et des élèves. C'est ainsi, par exemple, que la pratique d'un deuxième service d'autobus, quelques jours par semaine, observée dans deux écoles, a donné d'heureux résultats en ce sens. Pendant ces quelques heures, à la fin de la journée, étaient concentrées les activités de récupération, les activités sportives ou artistiques, difficilement réalisables le midi.

Le premier et plus efficace système d'émulation consiste d'abord à reconnaître, comme partie intégrante de la tâche, le travail réalisé pour des activités éducatives qui rencontrent les objectifs que se donne l'école. Plusieurs milieux se sont donné des moyens pour stimuler la créativité, pour reconnaître publiquement la valeur de certaines initiatives: expériences de partage, colloques, foire pédagogique, etc.

Enfin, l'excellence étant toujours un dépassement, il importe qu'une reconnaissance plus officielle soit accordée à ceux qui sont vus, dans le milieu, comme des pédagogues ou des éducateurs exceptionnels. Qu'à l'hommage aux retraités, s'ajoutent d'autres mentions ou marques de reconnaissance, sans exclure la possibilité d'un système de «mérite scolaire» dont les plus anciens se souviendront. Sans cette valorisation des personnes et de la profession d'éducateur et d'éducatrice, la qualité est grandement menacée.

Le Conseil recommande:

1. Que l'école:

   A) Au moment de la planification annuelle, réserve un temps de rencontre pour permettre à toute l'équipe de prendre connaissance des projets individuels;

   B) Tienne compte de l'apport de ces activités à la mission éducative de l'école lors du partage des tâches, de la répartition des ressources financières et de l'organisation matérielle;

   C) Accorde l'autonomie et les ressources nécessaires à la mise sur pied d'activités jugées favorables à la réalisation de ses objectifs d'éducation.

2. Que la commission scolaire:

   A) S'emploie, lors de la répartition de son budget, à stimuler la créativité des éducateurs pour les réalisations remarquables;

   B) Crée des lieux (colloques, copartage...) qui fassent connaître les initiatives locales et les résultats obtenus.

3. Que le ministère reconnaisse l'apport éducatif de ce genre d'activités et leur accorde une part plus équitable dans la tâche globale des éducateurs.

4. Que les autorités scolaires (aux niveaux de l'école, de la commission scolaire et du ministère) étudient et mettent de l'avant un système de reconnaissance pour le travail des éducateurs.

CHAPITRE 2: La qualité dans des actions d'équipe

A) Quelques réalisations

La Commission de l'enseignement secondaire a également observé des initiatives dont l'ampleur, la qualité, l'efficacité ont été rendues possibles grâce à l'action commune et concertée de plusieurs agents d'éducation.

Débat-ONU

Partant des objectifs des sciences humaines, un petit groupe d'enseignants ont lancé un «projet-ONU». Une trentaine d'élèves se partagent autant de pays. Chacun se documente sur les aspects géographiques, démographiques, politiques ou historiques de «son» pays. Divers débats sont tenus où s'expérimente et s'apprend le modèle d'organisation des Nations Unies et où s'exercent les compétences acquises. Chaque année, le groupe voit ses efforts couronnés par une visite d'une semaine à New-York, au siège de l'O.N.U. Il est facile d'imaginer l'attrait d'une telle activité et ses effets sur l'atteinte des objectifs de plusieurs programmes, tout autant que la somme de travail exigée des animateurs.

L'intégration des handicapés

Quelques enseignants animent un groupe d'élèves ayant accepté de «parrainer» chacun un handicapé physique étudiant à l'école. Chaque midi, à tour de rôle, quelqu'un accompagne un élève handicapé dans ses déplacements et participe avec lui à des activités... etc. Tous adorent cela; les résultats en sont: une meilleure connaissance les uns des autres, les contacts quotidiens et la possibilité d'un engagement concret. Les parents des élèves handicapés, inquiets au départ de cette intégration, sont ravis de l'expérience.

Le Tiers-Monde

Ailleurs une équipe d'éducateurs, sensibilisés à la question du développement dans les pays du Tiers-Monde, invite les jeunes à s'engager dans un projet-Haïti. Après un temps consacré à la connaissance du pays, à l'étude et à l'examen des projets de coopération et de développement international entrepris dans le pays, le groupe choisit d'appuyer l'un d'eux: cet appui prend la forme d'un échange d'information, de correspondance, d'activités de financement et conduit même à un séjour sur place pendant l'été pour s'associer directement au projet. Ces jeunes ont l'occasion de toucher du doigt une réalité qui demeure généralement lointaine; pour eux, l'école débouche sur la vraie vie.

L'attrait pour les communications

Beaucoup de jeunes sont fascinés par la radio ou le journal. La plupart des radio étudiantes se limitent à diffuser une musique accordée au goût des élèves. La Commission a rencontré un groupe d'élèves pour qui la radio est un moyen de communication: ils s'initient aux techniques du reportage, de l'entrevue, du bulletin d'information et d'une programmation musicale équilibrée.

Certains journaux étudiants sont d'une qualité remarquable: une présentation soignée, un français correct, des articles couvrant l'ensemble de la vie de l'école (éditorial sur un problème de vandalisme, appel à la participation, chroniques sportive, culturelle, artistique, humour, mot du conseil étudiant...) certains depuis neuf ans. Les élèves reconnaissent le soutien indispensable des éducateurs à la base de telles entreprises: motiver, échanger, assurer la continuité, corriger les textes... etc. La présence de

l'adulte est désirée et appréciée. Ce qui frappe plus que tout chez ces jeunes, c'est le sentiment de fierté, d'accomplissement qui rayonne lorsqu'ils parlent de leurs réalisations; ils se sentent davantage impliqués dans la vie de l'école: «On a un beau bateau et un bel équipage».

La découverte de son milieu

Une école a profité du passage de la Commission de l'enseignement secondaire pour présenter un film, réalisé par l'Office national du film en collaboration avec un groupe d'élèves et de professeurs de l'école sur le milieu géographique immédiat. Le court métrage illustrait également l'évolution des méthodes de mesure, de repérage, partant de l'utilisation du sextant et de la chaîne d'arpentage jusqu'à la photographie aérienne et à la cartographie par ordinateur. L'expérience du tournage, en classe comme dans la nature, a été pour le groupe d'élèves et l'équipe de professeurs riche d'enseignements et source d'une fierté bien légitime.

Des initiatives spontanées

Il arrive parfois que certaines activités, venant des élèves eux-mêmes, se développement spontanément. Elles répondent à un besoin particulier et rien ne s'y oppose: un groupe de ballet-jazz s'exerce presque quotidiennement, crée ses chorégraphies, monte des spectacles et obtient beaucoup de succès. Une étudiante, ayant déjà suivi des cours, anime le groupe. Les élèves sont motivés, dynamiques; cette activité les comble. Une enseignante s'est intégrée au groupe, au même titre que les élèves. Qu'il s'agisse d'un club d'échecs ou d'un groupe de «génies en herbe», la présence d'éducateurs attentifs, disponibles, exerce une influence déterminante sur la constance et la qualité des actions entreprises par les élèves.

B) Quelques constantes et une condition

Ces observations illustrent l'influence positive des activités qui répondent aux intérêts et aux besoins des élèves. C'est toujours la qualité des éducateurs qui s'exprime à travers ces réalisations. Elles sont toutefois envisagées sous l'angle d'une action davantage concertée. Sans être des projets d'école, ils rayonnent sur la vie de l'école. Les éducateurs et les élèves exprimeront leur fierté de multiples façons. On soulignera que l'équipe locale de football est championne provinciale; on exposera, bien en évidence dans le hall d'entrée, les trophées remportés par les élèves (art oratoire, personnalité de l'année ou divers sports); on publicisera les projets à grand déploiement. Cette fierté est légitime; elle distingue une école des autres.

Par le biais de ces activités également, des éducateurs relèvent le défi d'ajuster leurs pratiques pédagogiques au besoin d'apprendre des jeunes; ils n'attendent pas que les initiatives viennent «d'en haut»; ils s'ajustent là où ils sont, avec les jeunes qui y sont. Et ceux-ci témoignent, avec enthousiasme, des maîtres qu'ils côtoient dans ces activités; les relations sont plus cordiales, plus détendues, les jeunes se sentent écoutés, mieux compris. Ces efforts pour atténuer le clivage trop longtemps observé entre l'enseignement et les activités étudiantes, constituent une avenue prometteuse. Il s'agit moins de rompre, par des activités, avec la monotonie du quotidien que de faire un effort pour intégrer les divers apprentissages, dans une visée de formation plus globale et à plus longue portée.

Il n'est pas indifférent pour l'élève que son travail en écologie porte sur les besoins en eau potable de sa ville; cela rejoint la nécessité qu'un apprentissage significatif soit perçu comme utile et concret. Ce sont autant d'ouvertures au monde et à la vraie vie. Qu'on parle d'un film réalisé dans le cadre d'un cours de géographie, de la participation à une exposition régionale en agro-technologie ou en art, de l'aménagement d'une place publique avec la collaboration des élèves, dans tous les cas, l'occasion de réaliser quelque chose, de voir reconnaître le travail accompli, contribue, aux yeux des jeunes, à donner un sens aux apprentissages réalisés.

Ce genre d'actions suppose qu'à la base, au niveau de l'équipe-école, l'analyse des buts de la formation soit affinée. Plutôt que chacun s'applique, isolément, à préciser les contenus propres à son champ d'intervention, on abordera la question, en équipe, par l'examen des apports qualitatifs, durables et transférables de chacun. On parlera moins de «savoirs» à transmettre et davantage d'«habiletés» (ou de capacités) à former; on cherchera à développer cette agilité du corps et de l'esprit qui rend adaptable et permet à l'individu d'assimiler successivement au cours de sa vie des ensembles de techniques et de savoirs nouveaux.

C) Recommandations

L'insistance des quinze dernières années sur la spécialisation a laissé dans l'ombre les aspects psycho-pédagogiques de la formation et du perfectionnement des maîtres.

Les élèves apprécient chez les éducateurs la disponibilité, «le courage de travailler fort et plus que le temps

prescrits», l'ouverture d'esprit et l'imagination qui invitent à «sortir du cadre». Ils n'exigent pas des enseignants «bioniques»; ils souhaitent «des professeurs détendus, capables de faire confiance, qui savent dépasser les formules pour donner des exemples concrets».

Le cloisonnement des matières et un enseignement trop centré sur les contenus à apprendre font perdre de vue les objectifs de formation à long terme portés par l'école. Au contraire, se révèlent fort valables au plan éducatif diverses activités telles celles que l'on vient de décrire à titre d'exemples. À l'image de professeurs, enseignant chacun un programme sans se soucier de ce qui est enseigné par les collègues, se substitue l'image d'une équipe qui prend collectivement en charge le développement des jeunes.

Le Conseil recommande:

5. *Que soient organisées, à l'intention des enseignants, des sessions de réflexion et de mise à jour sur la psychologie des adolescents d'aujourd'hui, leurs besoins, leurs attentes et leurs modes d'expression; que ces sessions soient intégrées à leur tâche, quand cela est possible.*

6. *Que soient encouragées dans l'école les activités qui visent au développement intégral des élèves, lesquelles activités peuvent être, soit en prolongement de l'enseignement, soit en lien avec des finalités éducatives plus globales.*

CHAPITRE 3: La qualité dans des projets communs

A) Quelques réalisations

Peu d'écoles donnent l'image d'un ensemble cohérent, où tous les partenaires partagent une idée, une direction commune et agissent dans ce sens. Dans toutes les écoles visitées, il se trouvait cependant des personnes aux qualités exceptionnelles; dans toutes également, se vivaient des initiatives remarquables. En présenter quelques-unes, en examiner les caractéristiques, en dégager les conditions, telle est l'intention du présent chapitre.

L'attention aux plus démunis

Après avoir relevé, avec relativement de succès, le défi de l'accessibilité, l'école fait maintenant face à un autre défi, tout aussi important: la réussite pour tous. La mission même de l'école publique y invite. La qualité passe nécessairement par l'attention accordée à tous: aux faibles et aux forts, aux élèves en difficultés ou ayant un handicap quelconque; la qualité passe par le suivi systématique des élèves, par les efforts consentis et les actions entreprises pour améliorer le rendement des plus faibles jusqu'à ce que le plus grand nombre ait atteint le seuil de réussite.

Les élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage sont, plus que d'autres, touchés par la dépersonnalisation des services. On sait que le défaut de repérer à temps une difficulté d'apprentissage transforme vite un accident de parcours en échec permanent. Face au phénomène de l'abandon scolaire, certains milieux réagissent en accordant à tous, et surtout aux plus faibles, une attention particulière. Dans un milieu, une équipe d'animation pédagogique s'est constituée pour bâtir un projet de

de formation intégrée à l'intention d'une centaine d'élèves destinés, soit au professionnel court, soit à des regroupements particuliers à cause de leurs difficultés d'adaptation ou d'apprentissage. Ce projet prévoit, dès l'arrivée au secondaire, l'évaluation rigoureuse des acquis et des centres d'intérêt (bilan fonctionnel) et l'élaboration d'un plan d'action individuel. Des mesures de soutien et d'encadrement sont planifiées en vue de favoriser l'intégration de ces élèves et de prévenir l'abandon scolaire. Un enseignement plus individualisé voit à l'atteinte des préalables, selon les besoins de chacun. Les méthodes d'enseignement favorisent l'intégration des contenus d'apprentissage de divers ordres. Les parents sont informés, chaque semaine, de l'évolution de leur enfant.

Ces groupes d'élèves ont été confiés à une équipe d'éducateurs déterminés à accorder suffisamment d'attention à ces élèves pour les conduire à la réussite. Le cheminement adopté privilégie l'étalement sur trois ans des objectifs visés par les programmes de 1re et 2e secondaire. Cette réalisation ouvre peut-être une avenue nouvelle en éducation dans la mesure ou le «temps» est raisonnablement mis à contribution parallèlement à la panoplie de moyens pédagogiques susceptibles de conduire les élèves à la réussite.

L'équipe d'animation rapportait la situation suivante: «En première année du secondaire, quatre-vingt-cinq (85) élèves sur deux-cent cinquante (250) étaient en situation d'échec à la fin de la première étape; les tests indiquaient que c'étaient des élèves capables de réussir...» Les élèves ont été rencontrés, commençant par les vingt-six qui reprenaient leur année; ils ont été motivés, suivis régulièrement.

Les parents ont été sensibilisés à l'action entreprise, de manière à faciliter le suivi ou à favoriser le climat de travail à la maison. En janvier, une quinzaine seulement sont encore en situation d'échec... Ceux qui, maintenant, réussissent, disent leur satisfaction: «L'école s'intéresse à moi, mes professeurs, les animateurs, tout le monde... il est temps que je commence à faire quelque chose, moi aussi.»

Par son ampleur et le nombre d'intervenants qu'il exige, ce projet implique toutes les ressources de l'école: direction, personnel des services aux étudiants, chefs de groupes, enseignants, parents; il conditionne le choix des priorités: il devient un projet d'école.

Une approche nouvelle

Ailleurs, un projet similaire, plus limité au départ, s'étend progressivement à d'autres secteurs par l'enthousiasme et l'admiration qu'il suscite. Constatant les échecs en français des élèves du professionnel court et le découragement des enseignants, une directrice-adjointe leur a proposé d'appliquer une méthode d'enseignement individualisé, inspiré du «système d'apprentissage géré par l'élève» (SAGE). Le partage des tâches a été réalisé dans le sens d'une plus grande stabilité du groupe d'élèves et d'une présence accrue du même enseignant auprès d'un groupe. Là encore on assure un suivi méthodique — système de fiches — et une communication constante avec les parents. Les résultats dépassent les attentes; les cas d'absence et d'indiscipline ont diminué considérablement.

Parce qu'un soutien approprié est apporté, parce que l'action est concertée et parce que les ressources nécessaires sont consenties, l'un des plus difficiles champs d'action fait maintenant l'envie de tous dans cette école.

Un projet qui rassemble

Inspirée par le leadership du directeur, une école se distingue par un projet éducatif dont la philosophie sous-tend toutes les actions. Le projet, basé sur le respect, la communication, la consultation, la valorisation des ressources humaines et le travail d'équipe, s'articule sur un mode de gestion participative: tout le monde apporte de l'eau au moulin. «Quand quelqu'un a une idée, il est assuré qu'elle sera écoutée, discutée et exploitée, avec l'aide de tous. Il y a une stimulation à l'initiative.» Les gens reconnaissent que les problèmes se règlent avant qu'ils ne prennent de l'ampleur; les griefs sont évités; une meilleure transparence favorise l'évaluation et les ajustements constants. La répartition non compartimentée des responsabilités (administration multidisciplinaire) permet l'intégration des divers aspects de la vie éducative (pédagogie, discipline, animation). Le personnel de direction est «présent dans le trafic», présent aux élèves et assure aux professeurs une relation d'aide soutenue. On apprécie le climat de travail qui règne à l'école; les cloches et les messages intempestifs ont disparu, les activités complémentaires à l'enseignement sont concentrées dans des «journées-sommets». Le système d'encadrement, pour lequel des ressources supplémentaires ont été consenties, assure une relation d'aide soutenue pour les élèves en difficulté.

Par l'effet d'une meilleure concertation, les professionnels non enseignants sont plus impliqués dans la vie et les activités de l'école; les enseignants sont satisfaits d'une consultation plus signifiante: «On peut réaliser quelque chose ensemble.» Le personnel de soutien, appelé à participer à l'une ou l'autre des tables de gestion, se sent valorisé à l'école: «On sent que nos compétences sont requises». Les élèves enfin sont très sensibles à la présence dans l'école d'une équipe de direction attentive, aidante et cordiale.

Une pédagogie intégrée au vécu

Le Conseil quant à lui a été fortement impressionné par la valeur éducative des «Ateliers de culture» de la polyvalente Le Boisé de Victoriaville, conçus pour répondre aux besoins de formation des jeunes du secteur professionnel long. Intégrant l'enseignement du français et le cours de formation personnelle et sociale, les «ateliers» permettent aux jeunes de faire un apprentissage concret de la langue parlée et écrite à travers un engagement social et communautaire significatif.

Ce projet pédagogique répond à un problème spécifique: les élèves du professionnel, sont peu motivés pour l'apprentissage scolaire du français et manifestent peu d'intérêt pour une formation trop théorique. Par ailleurs, ils doivent s'intégrer à la société dès la fin du secondaire et apprendre à devenir des citoyens responsables. En jumelant les deux matières, français et formation de la personne, les «Ateliers de culture» favorisent un apprentissage partique et concret. On s'appuie sur un autre principe important: les jeunes ont besoin de défis à relever et on ne les enthousiasme pas en recourant à des solutions de facilité.

Dans le cadre des «Ateliers de culture», les élèves ont mené une expérience de récupération et de recyclage des déchets, qui, depuis, a pris une envergure régionale. Dans ces expériences concrètes, les jeunes ont prise sur leur milieu et prennent conscience de l'importance de maîtriser leur français: savoir écrire une lettre à un personnage officiel, savoir parler en public, etc. Dans ces situations, ils trouvent une gratification immédiate à leurs efforts d'apprentissage.

Cette expérience a été entreprise par un enseignant particulièrement dynamique et menée par une équipe d'éducateurs soucieux des besoins des jeunes; elle veut répondre à ces besoins par une pédagogie mieux adaptée. On ne sacrifie en rien les exigences scolaires. Motivés par leur projet, les jeunes s'astreignent même à des pratiques rigoureuses comme celle de consacrer cinq (5) minutes au début du cours à la pratique de l'écriture. Ils réussissent ainsi vraiment leur apprentissage du français.

Le dynamisme et l'action concertée des enseignants du secteur professionnel ont favorisé l'émergence d'autres projets de nature pédagogique dans cette école. Cette équipe a un souci constant d'évaluation, souci encouragé par une direction pédagogique forte et soucieuse de trouver des solutions nouvelles aux problèmes d'apprentissage des élèves. Au surplus, l'engagement des éducateurs dans la communauté locale a favorisé la réussite des «Ateliers de culture» qui demeurent depuis plusieurs années un projet stimulant et original pour la formation et l'insertion sociale des jeunes.

B) Constante et condition

À la base de plusieurs réalisations observées, la commission a noté une préoccupation constante d'évaluation. Les analyses de situations sont précises, on se donne des instruments de mesure, on juge les résultats atteints, on corrige, on adapte les moyens... etc. On évite, en somme, les généralisations hâtives, le plus souvent stériles.

Plusieurs obstacles s'opposent à la naissance de projets d'école. Les gens déplorent le manque de communication. Rencontrés séparément, des enseignants, des élèves, des parents ou des membres de la direction, expriment souvent des attentes identiques. Rien n'indique cependant que ces divers intervenants aient eu l'occasion de se parler. Des parents ont confié à la Commission: «Votre passage nous a permis d'en apprendre beaucoup sur notre école...»; des enseignants ont dit: «Depuis votre visite, le climat s'est amélioré... on se parle davantage.»

Les personnes rencontrées ont parlé de leur isolement, de leur essoufflement: absence de soutien, d'appui ou d'encouragement; inquiétudes quant à l'avenir. Taxées de zèle par certains collègues, accusées de «déranger les cours» par leurs projets, certaines abandonnent et désespèrent de voir fleurir la vie à l'école. Les élèves, pour leur part, s'ennuient, n'attendent plus de l'école qu'un bout de papier, quand ils ne la quittent pas en chemin.

Partout où une action concertée est entreprise, sollicitant la participation de tous les agents, sur un objectif précisé, fût-il apparemment modeste, les résultats observés sont positifs et les gens se reprennent à espérer en leur mission.

C) Recommandations

Le Conseil reconnaît l'importance, pour une équipe-école, d'afficher ses couleurs, de se distinguer par un projet original et de mieux répondre ainsi aux besoins locaux. Il reconnaît également l'influence, sur un projet d'école, d'un style de gestion plus participative qui coordonne les efforts de tous, qui assure la cohérence de l'ensemble,

qui utilise de façon optimale les ressources humaines et qui assume l'innovation. Compte tenu des résultats observés, il privilégie le leadership pédagogique comme caractéristique dominante du rôle de directeur.

Parallèlement, l'adaptation d'une école aux besoins des élèves et du milieu requiert qu'elle utilise sa marge d'autonomie de façon plus significative. Il importe de favoriser plus que jamais l'exercice de cette autonomie.

Le Conseil recommande:

7. *Que dans le choix des directeurs d'école, on tienne compte des aptitudes à assurer un leadership pédagogique et une gestion axée sur l'utilisation optimale des ressources humaines.*

8. *Qu'un service d'aide-conseil soit accessible aux directeurs en poste en vue de favoriser au besoin l'acquisition de ces nouvelles attitudes.*

9. *Que soit offert un service d'aide-conseil afin d'aider l'école à utiliser au maximum ses ressources humaines et financières et sa marge d'autonomie pour réaliser des projets motivants et mobilisateurs.*

10. *Que l'équipe-école s'accorde des temps de rencontre pour planifier, évaluer et relancer ses projets d'ensemble.*

CONCLUSION

«La poursuite de l'excellence à l'école est affaire de climat et il suffit de peu pour détruire l'équilibre des conditions qui la rendent possible» (L'Esquive). Citée dans le mémoire d'un groupe de parents, cette phrase exprime l'inquiétude provoquée par les malaises ressentis dans le climat scolaire. La qualité existe, mais elle semble «portée à bouts de bras»; elle repose sur la détermination d'éducateurs convaincus, mais essoufflés. L'excellence existe mais elle est en perte de vitesse, menacée par le climat, l'isolement, l'absence de valorisation et l'essoufflement.

À l'examen, trois évidences sont apparues:

1. La qualité des projets, leur degré de réussite reposent avant tout sur la qualité des personnes, leur amour des élèves, leur conviction, leur disponibilité, leur volonté de donner un sens aux apprentissages.

2. L'existence, la qualité des projets tant individuels que communs dépendent en très grande partie de la qualité de la communication qu'il y a dans l'école. Là où les gens se parlent, échangent sur leurs problèmes et leurs projets, il se fait des merveilles.

3. Le degré d'adaptation des projets d'école aux besoins des élèves repose en grande partie sur l'autonomie du milieu et sa capacité d'initiative.

Cet «équilibre des conditions» qui rendent l'excellence possible est à retrouver dans la valorisation des personnes, le climat général de l'école et un juste milieu quant au partage des pouvoirs.

Valorisation des personnes

Dans son Rapport annuel 1982-1983 sur l'état et les besoins de l'éducation, le Conseil rappelait la fonction essentielle de l'évaluation du personnel pour le développement qualitatif du système d'éducation. Il rappelait également que l'évaluation est un puissant moyen de motivation et de responsabilisation du personnel, de reconnaissance et de valorisation de son travail (3). L'action éducative ne peut être améliorée sans tenir compte de la vision et de la contribution réelle et concrète des éducateurs, particulièrement ceux qui oeuvrent dans les classes. La plupart d'entre eux sont là pour longtemps encore et il devient important qu'on ne les voie plus seulement comme héritiers de problèmes d'éducation mais bien davantage comme artisans de solutions originales (4).

Un climat

Un climat de confiance, des relations faciles, agréables et empreintes de respect entre les divers intervenants, tout cela détermine le climat général de l'école. Toute action qui vise à méconnaître le rôle de l'un ou de l'autre des partenaires et toute indifférence ou négligence à collaborer s'opposent à la qualité. Un leadership pédagogique capable de rallier l'équipe d'éducateurs à la recherche de moyens nouveaux la favorise. Nous sommes alors en présence d'une école cohérente où direction, enseignants, parents, personnel professionnel ou de soutien et élèves répondent dans le même sens à la question: de quoi cette école se préoccupe-t-elle surtout? Chacun de ceux qui y

---

(3) CSE - Rapport 1982-1983 sur l'état et les besoins de l'Éducation: l'Évaluation - Situation actuelle et voies de développement, p. 72.

(4) Voir: Les défis de l'école secondaire, G. Boudreault, S. Fontaine, CSE. 1983, code 50-2057, p. 78.

vivent connaît et comprend la mission de cette école.

L'autonomie de l'école

Bien qu'une certaine forme d'uniformité soit nécessaire au développement d'un système d'éducation, la reconnaissance de l'autonomie de l'école est également indispensable à son épanouissement. En dehors des grand encadrements nationaux, il importe d'encourager l'école à développer ses propres caractéristiques, lui accordant le support nécessaire en ce sens. L'utilisation optimale de la marge de manoeuvre accordée à l'école favorise une réponse plus adaptée aux aspirations et aux besoins des étudiants.

Ces facteurs de qualité, proposés à la manière d'indices, ne conduisent pas à l'école idéale. Cependant, observés dans une institution, ils font dire au public: «Notre école, à défaut d'être excellente, est une fichue de bonne école!»

RECOMMANDATIONS

Le Conseil recommande:

1. Que l'école:

   A) Au moment de la planification annuelle, réserve un temps de rencontre pour permettre à toute l'équipe de prendre connaissance des projets individuels;

   B) Tienne compte de l'apport de ces activités à la mission éducative de l'école lors du partage des tâches, de la répartition des ressources financières et de l'organisation matérielle;

   C) Accorde l'autonomie et les ressources nécessaires à la mise sur pied d'activités jugées favorables à la réalisation de ses objectifs d'éducation.

2. Que la commission scolaire:

   A) S'emploie, lors de la répartition de son budget, à stimuler la créativité des éducateurs pour les réalisations remarquables;

   B) Crée des lieux (colloques, copartage...) qui fassent connaître les initiatives locales et les résultats obtenus.

3. Que le ministère reconnaisse l'apport éducatif de ce genre d'activités et leur accorde une part plus équitable dans la tâche globale des éducateurs.

4. Que les autorités scolaires (aux niveaux de l'école, de la commission scolaire et du ministère) étudient et mettent de l'avant un système de reconnaissance pour le travail des éducateurs.

5. Que soient organisées, à l'intention des enseignants, des sessions de réflexion et de mise à jour sur la psychologie des adolescents d'aujourd'hui, leurs besoins, leurs attentes et leurs modes d'expression; que ces sessions soient intégrées à leur tâche, quand cela est possible.

6. Que soient encouragées dans l'école les activités qui visent au développement intégral des élèves, lesquelles activités peuvent être, soit en prolongement de l'enseignement, soit en lien avec des finalités éducatives plus globales.

7. Que dans le choix des directeurs d'école, on tienne compte des aptitudes à assurer un leadership pédagogique et une gestion axée sur l'utilisation optimale des ressources humaines.

8. Qu'un service d'aide-conseil soit accessible aux directeurs en poste en vue de favoriser au besoin l'acquisition de ces nouvelles attitudes.

9. Que soit offert un service d'aide-conseil afin d'aider l'école à utiliser au maximum ses ressources humaines et financières et sa marge d'autonomie pour réaliser des projets motivants et mobilisateurs.

10. Que l'équipe-école s'accorde des temps de rencontre pour planifier, évaluer et relancer ses projets d'ensemble.

ANNEXE

Écoles visitées

- Polyvalente Dominique-Racine
  C.S. de Chicoutimi
- Polyvalente Jonquière
  C.S.R. Lapointe
- Pavillon Wilbrod-Dufour
  C.S.R. Lac-St-Jean
- Pavillon Camille-Lavoie
  C.S.R. Lac-St-Jean
- Polyvalente de l'Érablière
  C.S.R. Outaouais
- Polyvalente Grande-Rivière
  C.S.R. Outaouais
- Polyvalente Louis-Joseph Papineau
  C.S.R. Papineau
- Philemon Wright High School
  C.S.R. Western Quebec

Audiences

Comités de parents et comités d'écoles secondaires du Saguenay-Lac-St-Jean.

Entrevues

3 enseignants de la polyvalente Saint-Jérôme.